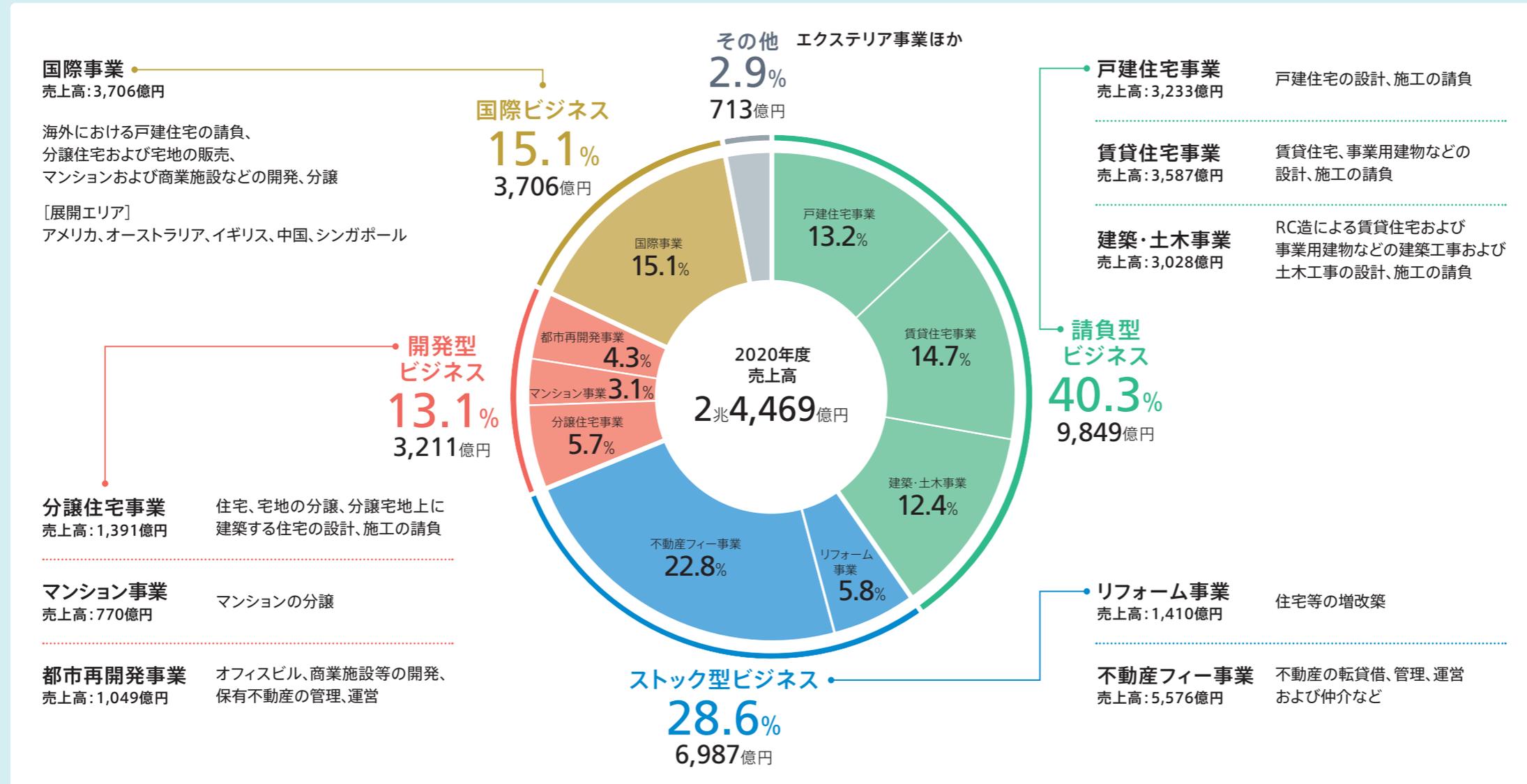


事業ポートフォリオ

積水ハウスグループは現在、ビジネス領域を請負型ビジネス・ストック型ビジネス・開発型ビジネス・国際ビジネスの4つに分類しています。請負型ビジネスでは、お客様の保有する土地に高付加価値な住宅を提供することで、良質なストックを形成し、ストック型ビジネスでは、ストックの資産価値の向上を図

るため、リフォームや不動産の転貸借による賃貸住宅経営をサポートしています。開発型ビジネスでは、土地の取得など投資からスタートし、良質なまちづくりを図っています。また、国際ビジネスでは、国内で培ってきた品質と当社の先進技術を海外の住宅市場に提供しています。



積水ハウスを紐解くキーワード

積水ハウスは、住まい手の価値追求を第一義に、社会とともに発展してきました。これからは常に未来を見据え、持続可能な社会の実現とグローバル企業としての成長を続けていきます。

グループの全従業員
約**27,000**人を
対象にした**幸せ度調査**



ZEH比率 **91%**
日本一の**累積棟数**

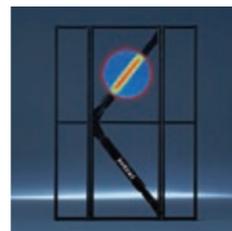
RE100*に**国内建設業界**で
初めて加盟 **RE100** | °C **CDP**

*RE100: 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際イニシアチブ

250
万戸

世界一の
累積建築
戸数

(2021年1月31日現在)



積水ハウス
テクノロジー

「健康」「つながり」「学び」から
住まい手の幸せをアシストする

プラット
フォーム
ハウス構想



2018
年
ガバナンス改革元年

いめばいむほど
幸せいまい

日本初となる
幸せを研究する
住生活研究所



目次

価値創造ストーリー

- 1 事業ポートフォリオ
- 2 積水ハウスを紐解くキーワード
- 4 企業理念
- 5 価値創造の歩み
- 7 社長メッセージ
- 11 目指す姿
- 12 価値創造プロセス
- 13 積水ハウスを取り巻く事業環境
- 14 マテリアリティ
- 15 マテリアリティへの取り組み
- 16 マテリアリティへの取り組みに向けたテーマ・KPI
- 17 経営資源
- 19 ビジネスモデル
- 20 コアコンピタンス
 - 21 コアコンピタンスを活かした技術の変遷
- 22 価値創造ストーリー特集
 - 23 ハード・ソフト・サービスの融合に対する積水ハウスの考え
 - 24 ハードとソフトの融合
 - 26 サービス
- 27 第5次中期経営計画
 - 29 新型コロナウイルスへの対応
 - 30 各事業の進捗
 - 31 財務戦略

スナップショット

- 33 財務・非財務ハイライト (連結)
- 35 バリューチェーンから紐解く積水ハウスらしさ

事業解説

- 43 請負型ビジネス
- 47 ストック型ビジネス
- 51 開発型ビジネス
- 55 国際ビジネス
 - 57 アメリカ
 - 59 オーストラリア
 - 60 イギリス/中国/シンガポール

経営基盤解説

- 61 ESG経営のリーディングカンパニーへ
- 63 環境
 - 66 TCFD 気候変動に対する積水ハウスの考え方
- 77 人材
 - 81 デジタルトランスフォーメーション (DX)
 - 83 コーポレートガバナンス
 - 83 経営体制について
 - 84 基本的な考え方/2018年度以降の主な取り組み
 - 85 コーポレートガバナンス ハイライト
 - 86 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性
 - 87 ガバナンス改革の進捗について
 - 92 コーポレートガバナンス体制
 - 94 取締役会実効性評価
 - 95 役員報酬
 - 97 コンプライアンス推進とリスクマネジメント
 - 99 役員一覧
 - 102 社外取締役対談

データ

- 107 10ヵ年ハイライト (連結)
- 111 財務分析
- 115 連結財務諸表
 - 115 連結貸借対照表
 - 116 連結損益計算書/連結包括利益計算書
 - 117 連結株主資本等変動計算書
 - 118 連結キャッシュ・フロー計算書
- 119 会社情報
- 120 株式情報
- 121 社外からの主な評価と受賞実績
- 122 積水ハウス用語集

コミュニケーションの全体像



報告対象範囲

積水ハウス株式会社および連結子会社

報告対象期間

2020年2月1日～2021年1月31日
一部内容に当該期間以前・以後の情報も含まれます。

編集方針

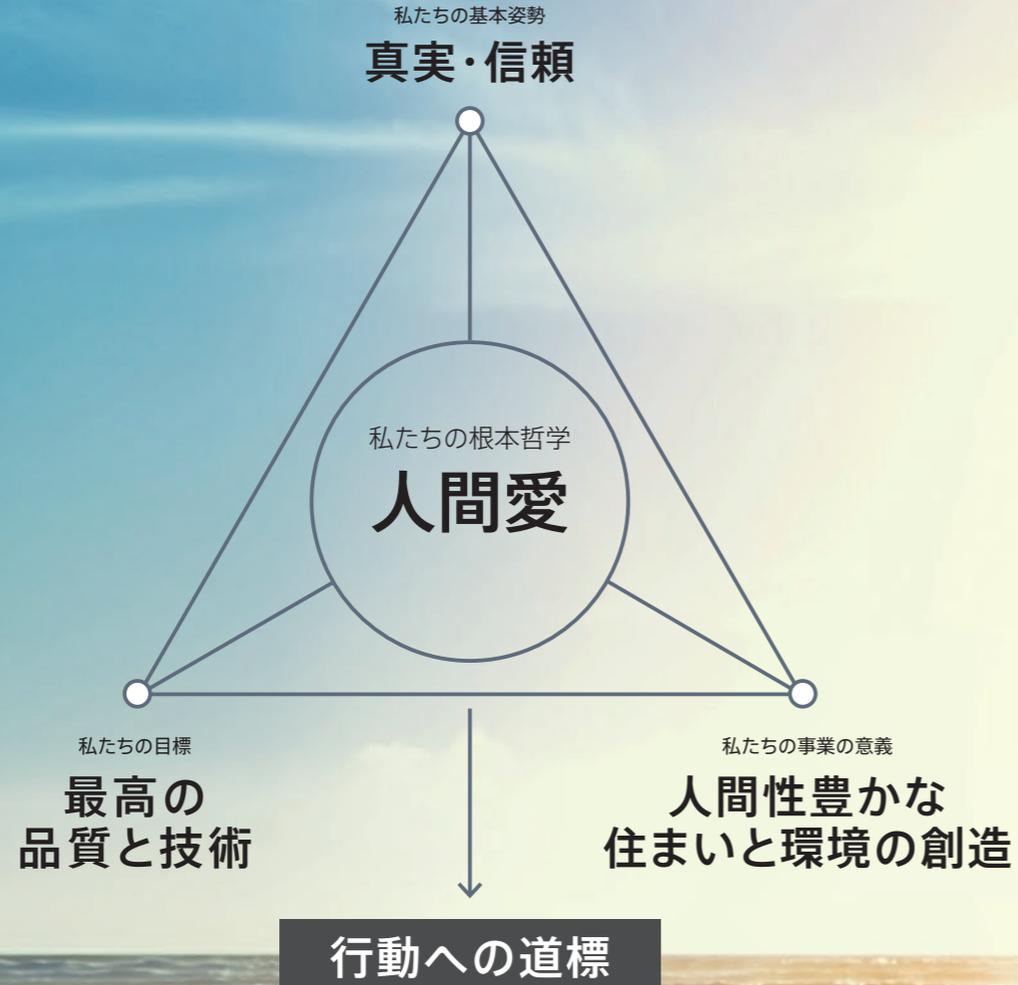
本報告書は、価値創造プロセスを通じて企業価値向上を訴求し、積水ハウスグループの事業、取り組みをご理解いただくことを第一の目的に、機関投資家・株主の皆様を主な対象者であることを意識して編集しています。最大の特徴は、「TCFDレポート」を本報告書に組み入れている点であり、タブレット端末やPCからの閲覧を前提とするユーザー視点での編集を意識・改善しました。各事業や経営基盤をESGの統合思考によって、網羅的に解説しています。

〈将来見通しに関する注意事項〉

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドランス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する手引)
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 最終報告書」



積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を 世界一 幸せな場所にする



価値創造の歩み

積水ハウスは、社会課題の解決に貢献しながら発展を遂げてきました。30年を一区切りとして、これまで第1・第2フェーズで培ってきた価値提供のための技術と実績を活かし、新たな成長ステージとなる第3フェーズでの歩みを着実に進めています。

私たちはハウスメーカーとして、住まい手の「幸せ」につながる価値を提供する使命があります。激変する社会環境の中、これからも住まい手のニーズに寄り添っていくとともに、持続可能な社会の実現に向け、グローバル企業としての歩みを止めることなく挑んでいきます。



1961年に主力商品の原点「B型」を発売。
屋根を切妻とし、外壁には工場生産の高性能アルミサンドイッチパネル「Aパネル」を使用

フェーズと対応する社会課題

Phase 1

安全・安心

社会課題

高度経済成長期の需要急増に伴う住宅難解消を創業の使命とし、短工期の工業化住宅を提案、戦後の復興の一端を担ってきました。また、災害の多い日本で人命と財産を守るシェルター機能としての家を提供し、安全・安心を確保。メーターモジュールの採用など業界初の試みにより住宅業界を牽引しました。

事業の歩み

- 1960 積水ハウス産業株式会社として発足
- 1961 滋賀工場操業開始（2009年 生産機能停止）
メーターモジュール採用（業界初）
- 1964 直接販売体制を確立
- 1973 滋賀・関東の両工場が工業生産住宅等品質管理優良工場として通産大臣認定を受ける（業界初）
積水ハウスの骨組工法が「発明奨励賞」を受賞（プレハブ住宅業界初）
- 1984 オリジナル外壁材「ダインコンクリート」開発
- 1987 カスタマーズセンター第1号として「東京カスタマーズセンター」設置
- 1990 総合住宅研究所（京都府）完成

ESGの取り組み

- 1981 国内初の「障がい者配慮モデルハウス」を建設
- 1982 自然エネルギーを活用した「PSH-21（パッシブソーラーハウス）」発売
- 1989 「いつも今が快適」という「生涯住宅」を当社の住まいづくりの思想として確立



木造住宅が常識だった時代に、鉄・アルミ・プラスチックを建材として建てられた「セキスイハウスA型」は当時の最先端の住宅となった



「総合住宅研究所」（京都府木津川市）の完成は、積水ハウスの本格的な研究・開発の拠点となり、住宅業界に大きなインパクトを与えた

1960-1990



フェーズと対応する社会課題

Phase 2

快適性

社会課題

世界的に環境問題や気候変動が顕在化する中、快適な暮らしを求める住まい手のニーズに応えることに注力。他社に先駆け、耐震性・耐久性・断熱性などの優れた技術を磨き、快適性と省エネなどの環境性能を両立しました。また、まちづくりや再開発事業を通じ、まち全体の環境の快適性を追求しました。

Phase 3

人生100年時代の幸せ

事業の歩み

- 1995 木造住宅事業（シャーウッド住宅事業）開始
- 1999 保証制度「ユートラスシステム」創設
- 2002 住宅におけるユニバーサルデザインの本格展開を宣言
- 2003 業界最高レベルの「空気環境」を全戸で標準化
- 2007 積水ハウスオリジナル制震構造「シーカス」発売
- 2010 累積建築戸数200万戸達成
- 2011 空気環境配慮仕様「エアキス」の販売を開始
- 2013 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「グリーンファースト ゼロ」発売
- 2018 日本初「幸せ」を研究する「住生活研究所」発足
地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」始動
- 2019 「CES2019」単独出展
「プラットフォームハウス構想」発表

ESGの取り組み

- 1999 「環境未来計画」発表
- 2001 「5本の樹」計画発表
- 2005 女性営業職の採用拡大
- 2007 全国の女性営業交流会年次定例開催開始
女性営業推進委員会設置
- 2008 住宅・建設業界初の「エコ・ファースト企業」として環境大臣から認定
「エコ・ファーストの約束」「2050年ビジョン」発表
- 2014 「積水ハウスウィメンズカレッジ」開講
- 2016 在宅勤務制度開始
- 2018 ガバナンス改革元年
コーポレートガバナンス体制強化に向けた6つの項目を策定
特別育児休業（イクメン休業）制度開始
- 2019 異性事実婚・同性パートナー事実婚人事登録制度を新設

健康・つながり・学びを軸に
住宅からさまざまな価値を提供

グローバルビジョン

「『わが家』を世界一幸せな場所にする」を掲げ、
世界中の人々が積水ハウスの家で
幸せに暮らす未来をつくる



当社最高級商品の「イズ・ステージ」
1991年にプレハブ住宅初のグッドデザイン賞を受賞



緑青風オリジナル陶器瓦と軒先の水平ラインが落ち着いた印象を与える木造住宅シャーウッドの最高峰「エム・グラヴィス」



快適に暮らしながらCO₂オフを実現できるネット・ゼロ・エネルギー住宅「グリーンファースト ゼロ」



「CES 2019」（米：ラスベガス）に出展、社長の仲井が「プラットフォームハウス構想」を発表

社長メッセージ

人生100年時代へ
住まい手価値の創出を目指し、
「住」を基軸にハード×ソフト×サービスを
提供するグローバル企業への変革に
邁進します。

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

仲井 嘉浩



社長メッセージ

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々やご家族の皆様にご挨拶を兼ねてお悔み申し上げます。また、罹患された方々や、影響を受けられた皆様には、心よりお見舞いを申し上げます。そしてエッセンシャルワーカーとして支えてくださっているすべての皆様に感謝申し上げます。積水ハウスグループは、お客様、取引先、関係者の皆様、そして従業員の安全を最優先として、感染拡大の抑止のために必要な対応・対策を継続しながら、社会の発展に向けて全力で貢献する決意です。

揺らぐことのない根本哲学「人間愛」と新しい5つのマテリアリティ

今回の新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックに限らず、激甚化する自然災害、世界的な住宅の需給ギャップ、先行き不透明な世界経済など、住宅を取り巻く環境は大きく変化しようとしています。しかし、積水ハウスグループは、常に時代に先駆け社会課題を解決する先進的な技術開発や生活提案などを行い、お客様に付加価値の高い住宅を供給してまいりました。昨年、積水ハウスグループは、創立60周年を迎え、企業理念である根本哲学「人間愛」を起点とした『『わが家』を世界一幸せな場所にする』というグローバルビジョンを掲げた30年ビジョンを発表しました。

創業から30年間に当たる第1フェーズはシェルター機能を備えた安全・安心な住宅の供給、第2フェーズとなる次の30年は快適性や環境に配慮した住宅の追求と普及です。そして第3フェーズと位置づけた2020年からの30年では、人生100年時代の幸せを具現化し、住宅からさまざまな価値を供給していきたいと考えています。積水ハウスグループはこの実現に向け、創業以来培われてきた組織風土を、これからも未来に向かって脈々と受け継ぎ、「住」を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へ着実に歩を進めていきたいと思っております。

このグローバルビジョンの実現に向けて、積水ハウスはESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、ESG経営推進本部を立ち上げました。そして2021年、当社のESG経営におけるマテリア

リティ（重要課題）として新たに、「『住』の可能性を追求する」「地域社会と共生する」「多様なチカラを結集する」「脱炭素社会を先導する」「インテグリティを体現する」の5つを定めました。企業理念やDNA、大切にしている価値観、また、これからの世界における事業環境を踏まえ、あらためて最優先で取り組むべき重要課題として位置づけました。「ESG経営のリーディングカンパニー」としてこれらの課題に対して、積水ハウスグループが持つさまざまな資本や資産、知恵、人の力を結集して取り組んでまいります。

第5次中期経営計画を着実に進め、未来への布石に

現在進めている第5次中期経営計画は、この5つのマテリアリティに取り組み、新たな事業基盤を構築することで、コアビジネスのさらなる深化を進めると同時に、新規事業への挑戦を行っていくための布石となる3年間だと考えています。請負型をはじめとするコアビジネスでは、ハードとソフトをさらに融合させ、環境対応や新しい室内環境システムをはじめ、お客様のライフスタイルに合わせて「ファミリー スイート」や「みんなの暮らし 7stories」のコンセプトといった付加価値の高い提案を一層進めます。同時に、将来に向けては、「プラットフォームハウス構想」の研究・開発や、ブロックチェーン技術を用いた賃貸入居者様の手続きをワンストップ化したサービスの展開などに取り組むとともに、新規市場へのビジネス機会の創出を図ります。一方、国際ビジネスでは戸建住宅で1万戸の供給を目指し、さまざまなマーケティングや販売手法をはじめ、国内で培った先進技術を取り入れるなど、チャレンジし続けます。積水ハウステクノロジーのグローバル化は着実に進んでいます。

社長メッセージ

ハード×ソフト×サービスによって、
社会へ新しい価値を提供

「プラットフォームハウス構想」について、少し詳しくお話しします。

住宅業界のこれからの30年に向けて、耐震性などの確保だけではなく、従来とは異なる新たな価値をどう提供していくか。まず、「人生100年時代」を迎えるにあたり、当社は幸せを「健康」「つながり」「学び」の3つに因数分解し、それぞれを結びつけお客様にいかにか付加価値の高い住宅を提供できるのかを研究・開発してまいります。これからますます健康への関心が高まり、自宅でのヘルスケアが必須になるでしょうし、ITを活用した多様な「つながり」が求められる時代になることは間違いありません。コロナ禍では、特に「つながり」の重要性が再認識されました。「家」（ハード）が健康・スキル・知識といった無形資産（ソフト）や今までになかったサービスを生み出す場となり、お客様の「幸せ」をアシストすることを目指しています。

企業のあるべき姿は、社会へ価値を提供し、そして事業を継続させていくことで、将来にわたり社会とつながりを持ち続け、さらなる価値を提供し続けることではないでしょうか。プラットフォームハウス構想は、非常にハードルの高い取り組みですが、日本の住宅業界のトップ企業としての使命感を持って進めたいと思います。第一弾として、多くのアライアンスパートナーと住宅内で急性疾患を早期に発見する技術開発を進めています。同時に、産学共同で先進技術開発を行うオープンイノベーションを推進しています。2020年12月からは、首都圏で戸建住宅を新築するお客様の中からこのパイロットプロジェクトへの参加を募り、賛同いただいたお客様の住宅に、「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net (in Home Early Detection Network)」の導入を開始しています。これは、お客様の実生活の中で非接触型の生体センサーを稼働させてデータの取得状況・判定プログラムの精度・システム稼働状況などを検証していくものです。今後さらに急性疾患早期対応の商品化・サービス化へ向け、センサーやアルゴリズムの精度と対応力を高めていきます。常に先進的な技術（ハード）を活かし、新たな価値を社会や人々に提供することは、積水ハウスのDNA。今回

の取り組みも、まさにDNAの具現化です。

また、2020年9月には、関東 住まいの夢工場にライフスタイル型モデルハウス7棟をオープンしました。ここでは「みんなの暮らし 7stories」として、それぞれ違った家族構成、年齢、職業、趣味、価値観、ライフスタイルまでを具体的に設定し、実際に人が住んでいるかのような感覚でご覧いただける、リアリティのある暮らしを体験いただけます。当社の住生活研究所が研究を続けている「幸せ住まい」を、当社の技術力、商品力に加え提案をワンストップでできる独自の新たな取り組みです。従来のLDK発想から脱した大空間リビングである「ファミリー スイート」も同研究所によるソフトをハードに融合した仕様で、多くのお客様に採用いただいています。

環境の取り組みについても業界を常に先導しています。積水ハウスグループは1999年に「環境未来計画」を宣言し、今では世界で最も多くのネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）を販売している企業です。今後はさらに、マンションのZEH化と、賃貸住宅「シャームゾン」での環境対応を積極的に進めます。賃貸住宅でZEHを普及させれば、そこにお住まいの多くのお客様に環境貢献の意義を実感いただけるからです。集合住宅での取り組みは、環境課題の解決のために非常に重要ですので、これからも果敢に挑戦したいと思います。

風土改革としての「イノベーション&コミュニケーション」

世界的な感染拡大が続いているコロナ禍の中においても、従業員は誰一人立ち止まることなく、「お客様にどういう価値を提供していくべきなのか、そのために何が必要なのか」を自ら考え行動しました。例えば、請負型ビジネスやストック型ビジネスでは「おうちで住まいづくり」など、在宅でもオンラインでご相談いただける仕組みを構築。従業員が出演者となって3日間でCMを作成して放映するなど、営業部門と本社スタッフ部門が一丸となって受注回復に大いに貢献してくれました。技術部門もウイルスや花粉などに配慮した次世代室内環境システム「SMART-ECS（スマート イクス）」の実用化を急ピッチで進め、窓開け換気だけに頼らずに、温度変化を抑えながら換気、空気を短時間で清浄し、

社長メッセージ

健やかできれいな空気環境を実現できる、新しい生活様式にいち早く対応しました。従業員には、「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に、従業員間でアイデアを出し、活発にコミュニケーションをしてほしい。その中から新たなイノベーションが生まれるという話をしています。今回のコロナ禍でのスピード感ある従業員の行動には、底力を感じるとともに、風土改革の手応えを感じました。また、半年に1回の事業所社長表彰をESGの観点からの評価を組み込んだ制度として実施しています。ESGを経営トップから落とし込むのではなく、従業員自身がESGを意識せずとも行動できること自体がESGだと私は考えます。会社の中にESGがあるのではなくESGの中に会社がある姿を目指したいと思います。

さらに強く、健全な成長を支えるガバナンスへ

積水ハウスグループは、2018年をガバナンス改革元年と位置づけ、矢継ぎ早に改革を進めてまいりました。代表取締役70歳定年制の導入、取締役会における独立社外取締役比率の向上、取締役任期の見直しなど、3年間で21項目の改革に取り組んでまいりました。中長期的に事業経営を推進するという考え方のもと、役員報酬についても抜本的な見直しを行いました。役員報酬は1対1対1の割合で基本報酬・短期・中・長期とし、短期と中・長期部分を業績連動型報酬としました。中期の達成評価指標の中には、日本ではまだ少数と言われているESGのKPIを20%組み込んでいます。3年ごとに中期経営計画を発表しますので、その期間内でステークホルダーとの約束を果たしていきたいと考えています。そして、2021年4月の株主総会では、当社のグローバルビジョンの実現に向けて構築したスキルマトリックスに基づく取締役会の構成を承認いただきました。新しい取締役会は、社外取締役比率が40%となり、経営の透明性・実効性を一層高めます。ダイバーシティの観点では、取締役10名のうち3名に女性取締役を登用し、監査役まで含めた女性比率は30%を超える水準となりました。さらに、公平性、透明性を高めるために、2020年に人事・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役とし委員会の体制を見直しました。2021年の株主総会後には、取締役会議長についても社外取締役とすることを決定しました。

公平で公正な企業経営を行うガバナンス改革に終わりはありません。これからも時代に応じた改革を積極的に進めてまいります。

取締役会の機能、構成の目指すべき姿

積水ハウスは、取締役会の独立性向上による監督機能の強化と、経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進を図り、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を進めます。社外取締役を含む多様な知識・経験・能力で構成するスキルマトリックスを具備した取締役会が、経営方針や経営戦略・経営計画の策定に加え、中長期の重要な業務執行を担うことを維持するとともに、短期およびセグメントごとの業務執行機能を経営会議などに委譲します。そして、執行役員制度は、取締役を兼務する「委任型執行役員（社長・副会長・副社長・専務）」、取締役候補の「委任型執行役員（常務）」に加え、執行の責任を担う「雇用型執行役員」およびその候補となる「業務役員」の4階層にする大改革を行いました。この改革の大きな目的は、経営人材の強化とリーダーパイプラインの構築です。「請負型ビジネス部門」「戦略部門」など、6つの部門と、4つの階層を掛け合わせ、計24のマトリックスで経営人材の育成や確保を組織的に行い、持続的なリーダーパイプラインを構築します。さらに、雇用型執行役員と業務役員は従業員の地位を維持したままでの登用ですので、若手人材の抜擢を可能にするるとともに、部門間の計画的な人事ローテーションにもつながります。

最後に、私の使命は、より多くの皆様に人生100年時代の幸せをお届けする企業グループとして、力強く持続的成長を成し遂げていくことであると考えています。

引き続きご支援を心よりお願い申し上げます。

目指す姿

2020年に発表した「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」というグローバルビジョンのもと、人生100年時代への住まい手価値の創出を目指し、「住」を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へと着実に変革を進めていきます。

積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を
世界一 幸せな場所にする



ハード・ソフト・サービスを
融合し幸せを提案

- ▶ 住まい手に寄り添いながら、幸せづくりのパートナーになる
- ▶ 新しい価値として「健康」「つながり」「学び」などの無形資産の幸せを提案



ESG経営の
リーディングカンパニーに

- ▶ ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) で世界を牽引 「RE100」で世界に貢献
- ▶ ダイバーシティを成長ドライバーにする
- ▶ イノベーション&コミュニケーション



積水ハウステクノロジーを
世界のデファクトスタンダードに

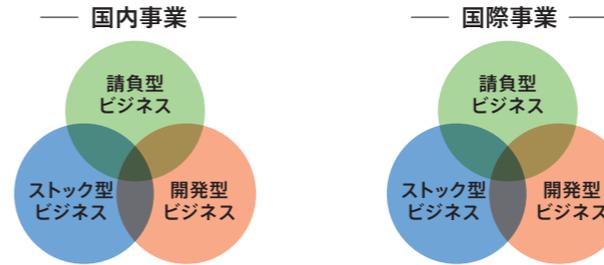
- 安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質な住宅の供給が可能な積水ハウステクノロジーを世界に普及させていく
- ▶ 日本で培った強靱な耐震性能・耐火性能・耐衝撃性能など、安全・安心を実現するオリジナル技術
 - ▶ 断熱性能・ユニバーサルデザイン・空気環境配慮技術といった快適を実現するオリジナル技術

住を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へ

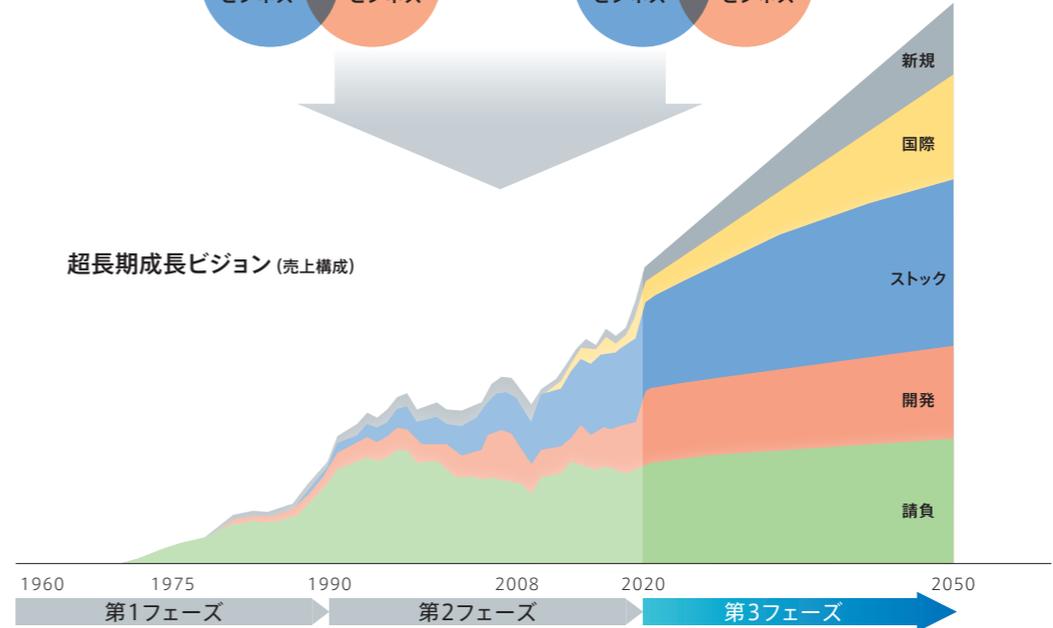
積水ハウスが目指す姿

ハード・ソフト・サービスによる、国内外の事業拡大

6つの柱の有機的成長で
積水ハウスグループの持続的な成長を実現する



超長期成長ビジョン (売上構成)



価値創造プロセス

積水ハウスの価値創造プロセスは、企業理念の根本哲学「人間愛」というDNAと、変化を機会と捉えるマインドとしての「ESG経営」によって支えられています。「『わが家』を世界一幸せな場所にする」という目指す姿の実現に向け、積水ハウスグループが有する経営資源を効果的、効率的に活用することにより、ビジネスを深化させ、新たな価値を創造していきます。

目指す姿 → P.11

積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を世界一幸せな場所にする



積水ハウスを取り巻く事業環境 → P.13

INPUT 経営資源 → P.17-18

ビジネスの深化と、OUTPUT (生み出す成果) → P.19

OUTCOME (マテリアリティから創出する価値) → P.14-16

メガトレンド
 気候変動
 生態系保全
 資源循環
 経済・政策の変動
 グローバリゼーション
 人口動態の変化
 技術革新

リスク
 激化する自然災害
 パンデミック
 人口減少

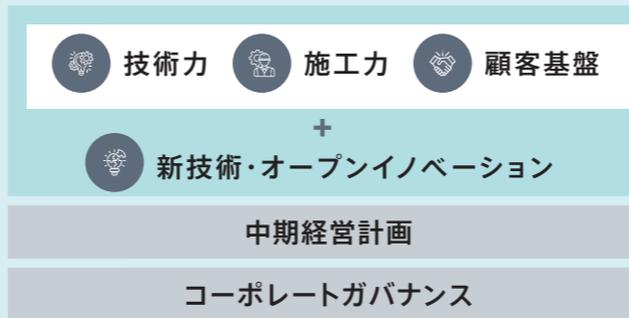
機会
 ZEHの普及促進
 再生可能エネルギーの導入拡大
 地方創生のニーズ増大

- 財務健全性確保と投資 (財務資本)**
D/Eレシオ0.42倍、不動産投資額 1兆6,500億円 (第5次中計期間中)
- 生産・物流拠点 (製造資本)**
国内5工場、物流拠点40ヵ所
- 研究開発拠点 (知的資本)**
総合住宅研究所、住生活研究所、住ムフムラボ
- 多様な人材 (人的資本)**
女性管理職236名、一級建築士3,283名
- 顧客基盤・施工力 (社会・関係資本)**
累積建築戸数250万戸、協力工事店約2,600社
- 再生可能エネルギー・資源 (自然資本)**
積水ハウスオーナーでんき、資源循環センター

人生100年時代の「プラットフォームハウス構想」



コアコンピタンス → P.20-21



住	「住」の事業領域の拡大
環境	脱炭素社会の実現
コミュニティ	地域との共生と創生
人	多様なチカラからなる人材価値
組織	創発力を生む組織

根本哲学「人間愛」
 価値創造プロセスにおける基盤＝「ESG経営」

積水ハウスを取り巻く事業環境

ESG経営の背景となる機会とリスク

メガトレンド

気候変動

- 温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速

生態系保全

- 温暖化による生態系変化への対応
- 水資源の効率的・循環利用の要請

資源循環

- 資源の効率的・循環利用の要請
- 脱プラスチック社会への意識変化

経済・政策の変動

- パンデミックへの対応
- 働き方改革の促進
- 外国人労働者の受け入れ
- ローン控除延長、すまい給付金拡大
- 消費税増税

グローバル化

- 事業のグローバル化の加速
- 訪日外国人の増加
- ホテル客室の絶対数不足

人口動態の変化

- 超高齢社会の到来
- 総人口の減少
- 都市部への人口集中
- ミレニアル世代の社会参加
- 待機児童問題の拡大
- 長寿・多死社会の到来
- 健康意識の高まり

技術革新

- IoT・AI時代の到来
- ロボット技術の進展

具体的なリスクシナリオ

猛暑起因の生活への影響
猛暑起因の事業(生産・施工現場等)への影響
激甚化する自然災害による影響
炭素税の導入
緑化植物の植生域、適応域の変化
節水型事業や設備の導入要請
より質の高いリサイクル実現の要請
化石燃料由来プラスチック廃棄物の処理コスト増
伝染病や感染症の世界的流行
改革が進まない場合のES(従業員満足)低下、離職
労働時間規制による労働力の低下
就労条件悪化による離職、生産性の低下
住宅取得支援策の打ち切り
駆け込み需要による反動減、持ち家離れ
競合の激化
対応機会損失、情勢変化による需要の変動
住宅内事故、ケア対応不足
新築着工戸数の減少、管理物件の入居率低下、空き家問題の深刻化
地方の衰退
ミレニアル世代への対応不足による機会喪失
従業員の職場復帰遅れ
資産継承の複雑化、トラブル
健康に関する先進技術の先取り競争
ビジネス機会の喪失、セキュリティ対策の必要性増大
施工技術伝承の断絶

機会創出の具体例

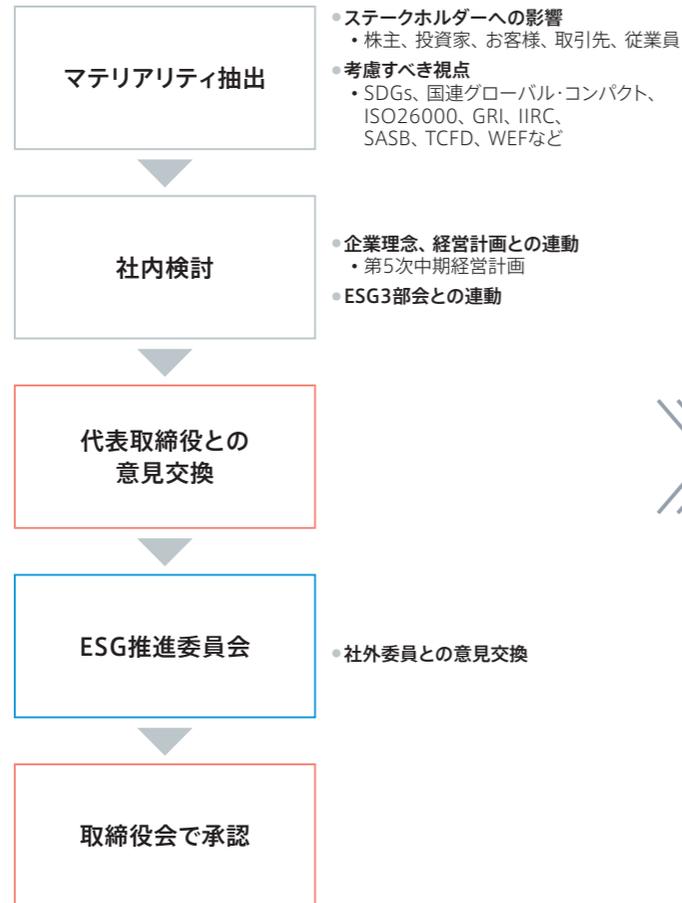
「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)」の普及促進
「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)」の普及促進
高耐久な住宅等の普及
再生可能エネルギーの導入拡大
樹木の効果的配植提案
節水型住宅設備の普及
高度分別徹底と「広域認定」活用による循環型事業推進
住宅における感染拡大防止の技術開発
ES向上による生産性向上、優秀な人材の採用
就労環境整備による良質な労働力の確保
適切な資金アドバイスによる受注拡大
政府による住宅購入に関する各種支援策
国際事業の進展
長期的な需要の獲得
プラチナ事業拡大、健康に配慮した住宅の提供
良質な住宅の提供
地方創生のニーズ増大
デジタルマーケティングの機会拡大
保育園受注機会の増大、育児サポート制度拡充
既存住宅流通、不動産管理信託ニーズの増加
健康に寄与する住宅の拡販
利便性の高い住宅の提供
施工効率の向上

マテリアリティ

積水ハウスグループは、ステークホルダーにとって重要であること、当社グループが経済・環境・人々に与えるインパクトの著しい課題をマテリアリティとして抽出しました。そのマテリアリティに対してどのように行動していくかを示そうと5つのマテリアリティの取り組みを掲げました。

環境・社会への貢献という社会的責任に関する取り組みが当社の場合事業を通じた価値の創出に直接つながっていることに「強み」があると考えています。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ



マテリアリティへの取り組み

誰もが人生で長い時間を過ごす「わが家」は、全ての人の幸せに大きく影響します。しかし、近年は気候変動を始めとするさまざまな社会課題により、幸せな生活が脅かされています。

世界で一番多くの「わが家」を提供してきた積水ハウスグループには、世界一幸せな場所を届ける責任も、チカラも、あると考えています。私たちの住宅や事業で、人々の幸せに貢献する、その使命を胸に、私たちは未来へ向けて、グローバルビジョンに

「わが家」を世界一幸せな場所にする

を掲げました。このグローバルビジョンの実現を目指して5つのマテリアリティを特定し、決意と誇りを持って取り組んでいくことで、世界中の人々の「幸せ」に貢献していきます。



マテリアリティへの取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティへの 取り組み	取り組みテーマ	No.	KPI	単位	2020年度		2021年度	2022年度	備考
					目標	実績			
脱炭素社会を 先導する	居住段階の脱炭素化	1	戸建ZEH比率	%	88%	91%	89%	90%	
		2	賃貸ZEH戸数	戸	1,200戸	2,976戸	1,800戸	2,500戸	
		3	分譲マンションZEH戸数	戸	32戸	32戸	196戸	540戸	累積戸数
		4	いどころ暖熱戸数	戸	1,000戸	1,005戸	1,200戸	1,250戸	
	事業活動の脱炭素化	5	新築住宅からのCO ₂ 排出削減率	%	42%	54.7%	2030年までに45%削減		2019年度41.6%
		6	事業活動からのCO ₂ 排出削減率	%	29%	19.4%	2030年までに50%削減		
	サプライチェーンの脱炭素化	7	RE100進捗率	%	6%	16.4%	25%	35%	
		8	サプライヤーSBT目標設定率	%	—	18.6%	2030年までに80%		新指標
住の可能性を 追求する	お客様満足の追求	9	戸建お客様満足度	%	95%以上	96.1%	95%以上	95%以上	入居1年アンケート
		10	賃貸入居率	%	95%以上	97.7%	95%以上	95%以上	
	ハード・ソフト・サービスの提案*	11	ハード・ソフト・サービスの新たな提案	—	—	「おうちで住まいづくり」 「スマートイクス」の発売	—	—	新指標
		12	人生100年時代の幸せをアシストする、 プラットフォームハウス構想の推進	—	—	「HED-Net」実証実験の 開始	—	—	新指標
地域社会と 共生する	地方創生、社会貢献活動	13	地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」 の推進	—	—	4府県8施設 596室	5府県14施設 1,053室	7道府県18施設 1,410室	開業累積数
		14	積水ハウスマッチングプログラム会員率	%	30%	27%	30%	40%	
	社会資産の形成	15	戸建レジデンス評価	%	—	—	50%以上	—	★4以上
		16	シャーマゾンガーデンズ	%	—	—	50%以上	—	★4以上
多様なチカラを 結集する	ダイバーシティ&インクルージョン	17	女性取締役人数	人	1人以上	1人	3人	3人以上	単体
		18	女性管理職人数・比率	人 %	225 —	236 3.79%	240 —	260 —	グループ
		19	障がい者雇用率	%	2.61%	2.76%	2.61%	2.61%	単体
	働き方、健康経営、労働安全衛生	20	男性の育児休業取得率	%	100%	100%	100%	100%	単体
		21	1人当たり月平均総労働時間	時間	—	176.71	176	175.5	新基準
		22	二次健康診断受診率	%	—	87%	89%	90%	
		23	施工部門の休業災害度数率	—	2.63	2.17	2.15	2.13	
		24	CSR調達人権・労働スコア	ポイント	—	90.1	90.4	90.9	
インテグリティを 体現する	コーポレートガバナンス	25	独立社外取締役の比率	%	—	33.3%	40.0%	40%以上	
	事業マネジメント層のインテグリティ向上 とグループガバナンス体制の強化	26	事業マネジメント層のインテグリティ向上	—	本社職責者 1/2以上受講	97% (74人/76人中)	グループ役員・職責者 1/2以上受講	グループ役員・職責者 全員受講	
		27	ガバナンス戦略シートの取り組み	—	—	積水ハウス総務長運用 (総計121人)	グループ総務責任者運用 (総計223人)	ガバナンス戦略シート 取り組み率90%	
	従業員コミュニケーションの向上	28	ESG対話の実施	—	—	積水ハウス職責者	積水ハウス従業員 グループ職責者	グループ従業員	

*ハード・ソフト・サービスの提案については、実績を開示し、詳細や今後の取り組みはサステナビリティレポートにて記載しています。

経営資源



財務健全性確保と投資 (財務資本)

持続的成長を支えるために不可欠である強固な財務基盤を確立し、市場環境を取り巻くさまざまなリスクに備えるとともに、機動的かつ柔軟な投資判断を下せる財務的余力を常に確保しておく必要があります。財務健全性の評価基準、適正な財務レバレッジの水準として、格付の維持を前提にD/Eレシオ0.45倍以下を目標としています。資本コスト・資産効率を意識してバランスシートの改善にも努め、成長投資の推進と資産効率の向上を図ります。

D/Eレシオ
0.42倍

フリー・キャッシュ・フロー
964億円

不動産投資額

4,784億円 / **1兆6,500億円**
(29%進捗) (第5次中期経営計画期間中)

有利子負債

5,629億円



生産・物流拠点 (製造資本)

国内事業においては、請負型ビジネスの邸別生産の要となる製造ラインを所有する生産拠点(工場)と、全国の施工現場へ部材を配送する物流拠点を有しています。工場間の部材輸送手段は鉄道モーダルシフトを実施しており、環境負荷の低減を図っています。また、戸建住宅事業、賃貸住宅事業、分譲住宅事業の生産効率向上のため、部材生産設備を中心とした設備投資を行っています。このほか、都市再開発事業における設備投資も実施しています。

設備投資額
966億円

国内工場数
5カ所
(宮城、茨城、静岡、兵庫、山口)

物流拠点
40カ所



研究開発拠点 (知的資本)

住宅に関連する最先端の技術開発や人間工学実験をもとにしたユニバーサルデザインの研究・開発活動の拠点となる「総合住宅研究所」をはじめ、日本初の幸せ研究所である「住生活研究所」、さまざまなステークホルダーと新たな住文化を共創するオープンイノベーション拠点「住ムフムラボ」などがあり、先進の研究施設でさまざまな開発を行っています。また、積水ハウスの商品技術、研究開発、デザインなどに関わる知的財産権である特許権や意匠権についても多数保有・管理しています。

研究開発費
96億円

特許権保有件数
641件

意匠権保有件数
308件

● 総合住宅研究所
● 住生活研究所
● 住ムフムラボ



**多様な人材
(人的資本)**

「人間愛」を根本哲学とする企業理念のもと、「積水ハウスグループ人権方針」を策定・公表するとともに、全従業員が「イノベーション&コミュニケーション」を実践できる職場づくりを目指しています。事業運営においては、法律上要求される国家資格をはじめとする各種資格や技能を有する人材の積極的採用や育成、さらには、社内資格制度による従業員のスキルアップを図り、グループ全体での情報連携のもと、これら有資格者の適正配置に努めています。

連結従業員
28,362名

- 営業職：7,200名
- 技術職：8,188名

一級建築士
3,283名

チーフコンストラクター*
150名

プラチナスペシャリスト*
43名

チーフアーキテクト*
262名

構造計画スペシャリスト*
149名

CSマイスター*
84名

女性管理職
236名

障がい者雇用率
2.76%

* 社内資格(産休・育休、職種変更、退職などで対象外となる従業員を除く)



**顧客基盤・施工力
(社会・関係資本)**

業界一の累積建築戸数を誇る強固な顧客基盤と、それを実現する施工力は、積水ハウスグループと社会をつなぐ重要な要素であり、コアコンピタンスとして位置づけています。オーナー様との長期リレーションシップが築ける要因の一つに、お引渡し後のカスタマーズセンターによるアフターサービスの体制整備があります。また施工面においては、当社グループ内に施工会社を有する「責任施工体制」を構築しており、協力工事店を含め、創業以来「運命協同体」という精神が共有されています。

累積建築戸数
250万戸

積水ハウスの本体工事に関わる
協力工事店数
約2,600社



**再生可能
エネルギー・資源
(自然資本)**

持続可能性を考慮したCSR調達に取り組んでいます。フェアウッド調達のほか、輸入材のデュアリティ、国産材の地産地消への貢献など、サプライヤーとの共存共栄を図りながら、持続可能性を追求しています。またエネルギー分野においては、オーナー様から太陽光発電の余剰電力を買い取り、自社グループの事業用電力として利用する「積水ハウスオーナーでんき」の取り組みによって、2040年までにRE100を100%達成する予定です。このほか、保有施設の一つに、施工現場から出る廃材の100%リサイクルを実現する「資源循環センター」があります。

持続可能な木材調達比率
97%

CO₂排出量
13.5万t

- 積水ハウスオーナーでんき
- 資源循環センター

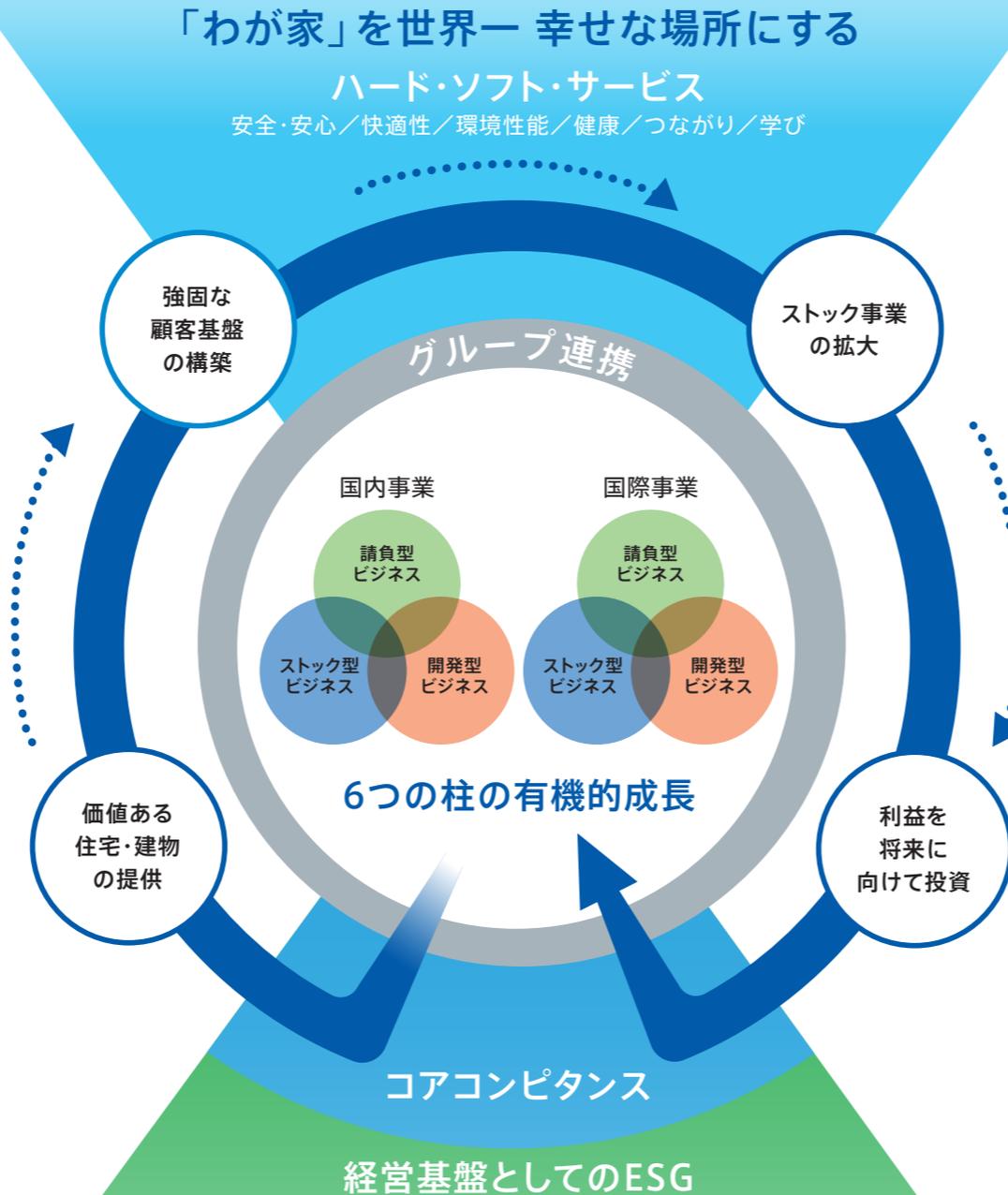
廃棄物排出量
110.7万t

ビジネスモデル

積水ハウスは、経営基盤であるESGの取り組みと、独自のバリューチェーンおよびコアコンピタンスを有しており、グループが連携することで、さまざまなステークホルダーに事業価値を創造するビジネスモデルを構築しています。

国内事業においては3つのビジネスモデルがあります。価値ある良質な住宅・建物の提供を行い、強固な顧客基盤を構築する「請負型ビジネス」。この顧客基盤を活かしてリフォームなどのビジネスを展開する「ストック型ビジネス」。これらのビジネスから得た利益は、良質な都市再開発やまちづくりを行う「開発型ビジネス」に投資する。そして、将来に向けた投資とあわせて、持続可能な価値創造プロセスを構築しています。今後は、国際事業においても、「請負型ビジネス」の拡充により国内同様のビジネスモデルを確立させます。

積水ハウスグループはグローバル企業への発展を目指し、持続的成長を着実に遂げていきます。



国内事業については、2010年以降、請負型ビジネス偏重型から事業ポートフォリオの最適バランスへの変革による成長を続けてきました。今後は、蓄積した良質なストックを活用したストック型ビジネスの成長を加速させるとともに、開発型ビジネスの資産回転率を高めるなど、より強い3つの柱を基盤とした事業成長を実現していきます。国際ビジネスにおいても、請負型ビジネスを伸長し、国内事業と同様の3つの柱をバランスさせることで着実な成長を続けていきます。第3フェーズにおいては、新規事業の拡大も視野に、最終的には6つの柱の有機的成長により、「住」を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業を目指していきます。

請負型ビジネス

価値ある良質な住宅・建物の提供を行い、強固な顧客基盤を構築

ストック型ビジネス

請負型ビジネスの顧客基盤を活かして、リフォームなどのビジネスを展開

開発型ビジネス

請負型ビジネスとストック型ビジネスから得た利益を良質な都市再開発やまちづくりに投資

コアコンピタンス

積水ハウステクノロジーを駆使した「技術力」と「施工力」、業界一の累積建築戸数を誇る強固な「顧客基盤」の3つの強みと、商品・技術開発から、営業、設計、施工、アフターサービスまでの住まいづくりに関わるすべてのプロセスを積水ハウスグループが担当することで、お客様の価値を最大化する独自のバリューチェーンをコアコンピタンスとして価値創造の源泉と位置づけています。



技術力

- 「いつも今が快適」をカタチにしたユニバーサルデザイン
- 「安全・安心」を実証するシーカス、エアキスなどのオリジナル技術
- 「グリーンファースト ゼロ」をはじめとする環境技術
- ダインコンクリート、ヘルパーンというオリジナル外壁製造技術
- 一級建築士、二級建築士をはじめとする多数のさまざまな資格保有者
- 社内認定制度(チーフアーキテクトなど)導入によるスキルアップと提案力向上



施工力

- 積和建设各社を100%子会社に持つ「責任施工体制」の導入
- 「積水ハウス会」によるロイヤリティの高い施工協力体制
- 「型式認定取得」による工期短縮の実現
- 社内認定制度(チーフコンストラクターなど)導入によるスキルアップと提案力向上



顧客基盤

- 業界一を誇る累積建築戸数250万戸のオーナー様
- お引渡し後も安心のカスタマーズセンターの設置によるアフターサービス体制
- 積水ハウス不動産各社による賃貸住宅オーナー様との長期リレーションシップ
- オーナー様からのご紹介やリピート比率の高さ

グループ連携による相乗効果で
お客様への価値を最大化



コアコンピタンスの進化と拡張



コアコンピタンス

コアコンピタンスを活かした技術の変遷 ～積水ハウスの先進技術はどのように生まれてきたのか～

工業化住宅

高品質で安定した
技術の普及

1960年創業の積水ハウスは、工業化住宅の黎明期から需要に応えてきました。工業製品ならではの特長を活かして、高品質の製品を安定的に早くつくり、建築現場で短工期かつ確実な施工を実現。60年以上にわたる歴史の中で、常に時代を先取りして技術を磨き、暮らしと財産を守る安全で快適な住宅を提供しています。

生涯住宅思想がもたらす
安全・安心と快適の共存

日本の住宅設計では「尺」が基本単位に用いられるのに対し、積水ハウスは創業まもなく、メートルを単位とする「メーターモジュール」を採用。空間の広さや幅にゆとりが生まれ、大きな荷物を運ぶ時などにも動きやすくなります。また、バリアフリーリフォーム時には廊下や階段に手すりも設置可能に。安全で快適な住空間づくりの発想は「いつも今が快適」という、年齢や体格体力、身体機能の区別なく、誰もが暮らしやすい住宅を目指すユニバーサルデザインの考え方に結びついています。

1961

空気環境配慮仕様
「エアキス」の誕生

水や食べ物を選ぶように、住まいの空気もしっかり選んでほしいという思いから「化学物質の抑制」と「換気・空気清浄」で空気環境を守る、独自の空気環境配慮仕様「エアキス」を開発。ホルムアルデヒド、トルエンなど品確法*の住宅性能表示制度で定められた5つの化学物質の室内濃度について、一番影響を受けやすい子どもを基準に考え、国（厚生労働省）の指針値の1/2へ低減を目指します。

* 住宅の品質確保の促進等に関する法律

2011

「幸せ研究」から生まれた
ファミリー 스위트

「家族のつながり」や「生きがい」など、暮らしにおける「幸せ」を研究する住生活研究所を2018年に開設しました。「幸せ」をテーマに据えた研究所の設置は、日本企業では初の試みです。ハード・ソフト両分野の研究開発を推進してきた積水ハウスが、幸せ研究の成果を構造分野の新技術に活かすことで生まれたのが「ファミリー 스위트」です。従来のLDK発想から脱却し、家族が思い思いに過ごし、みんながわくわくできる「新しいリビング」を提案しました。

2018

ハードとソフトを融合するための積水ハウスの技術へのこだわり

ハード・ソフト・サービスの融合

2007

「シーカス」による
耐震性と安心の同時実現

鉄骨構造の耐力壁とオリジナル制震壁「シーカスフレーム」を同位置に重ねる「ハイブリッドシーカス」の技術開発により、制震性能を維持しながら壁を減らし、設計自由度が大幅に向上。大開口や大きなピロティ（軒下）が屋外と室内を気持ちよくつなぎ、ダイナミックな外観も可能にしました。明るく開放的な空間で、自然を感じながら時間をお過ごしいただけます。地震の多い日本で最も必要とされる高い制震性能による安心感と、のびのびとした快適な暮らしを同時実現しました。

2017

「フレキシブルβシステム」による
多様な建築ニーズへの対応

工業化住宅として世界初の重量鉄骨梁勝ちラーメン構造「βシステム構法」は、柱の位置を自由に移動でき、間取りや窓の位置などの自由度が高いのが特長。さらに、ラーメン柱の2.5倍の高強度柱「WHコラム」と高強度梁「WHビーム」により、大開口や最大スパン9mの無柱大空間を実現。設計自由度を大幅に高める「フレキシブルβシステム」により、戸建・賃貸住宅から店舗・事務所併用住宅、高齢者住宅、保育園、病院、ホテル、公共施設まで、多様な建築ニーズに対応しています。

2020

在宅時急性疾患早期対応ネットワーク
HED-Net

日本の脳卒中の年間発症者数は約29万人、そのうち79%が家の中で発症し、発見の遅れから1.5万人が住宅内で死亡と推計されています。他の疾患や事故を加えると、家での死亡者数は年間約7万人。住宅内での発生を早期発見し、早期治療につなげる活動は、積水ハウスが取り組むべき社会的課題です。積水ハウスはパートナー企業・大学などとともこの問題に重点的に取り組み、「急性疾患」への早期対応サービス「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net」を世界初のサービスとして構築しました。

価値創造ストーリー 特集

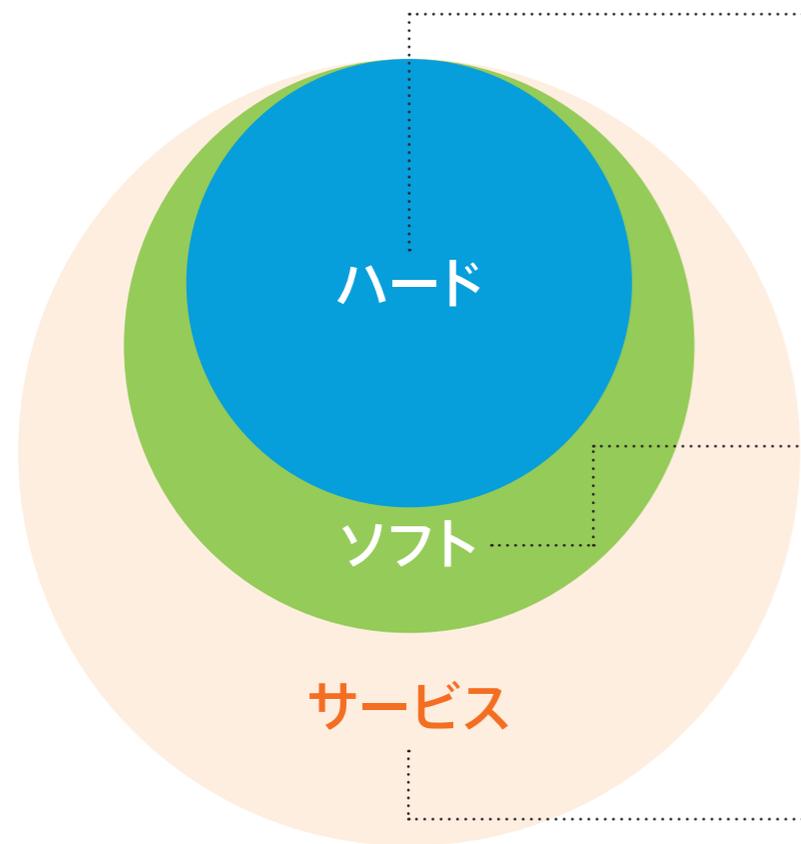
ハード・ソフト・サービスの融合

ハード・ソフト・サービスの掛け合わせで
新しい価値の提供を目指す
積水ハウスの具体的な取り組みをご説明します。



ハード・ソフト・サービスの融合に対する積水ハウスの考え

積水ハウスは、創業からの使命である、住まい手の命と財産を守るハードとしての住宅の提供だけでなく、ソフト(=住まい方提案)とサービスの深化×進化で、お客様に「幸せ」という新たな価値提供をお届けすることを目指しています。



いつまでも快適・安心に暮らせる「幸せ」技術の探求

1990年に開設した世界最大規模の住まいの研究施設「総合住宅研究所」を中心に、探究を続けています。住宅の基本性能の検証や評価をはじめ、新しい構工法の研究開発、ユニバーサルデザインや新しい環境技術の研究など、いつまでも安全・安心・快適・健康に暮らせる「幸せ」技術の研究開発に取り組んでいます。



耐震・制震などの安全技術



ユニバーサルデザインなどの安心技術



温熱環境などの快適技術



空気環境などの健康技術

「幸福感」を追求する科学的・理論的アプローチ

ライフスタイルに着目したソフト面を研究開発に組み込むため、2018年に、企業では日本初となる住まい手の「幸せ」を研究する「住生活研究所」を開設。「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、「幸せ住まい」のノウハウを科学的・理論的に明らかにし、具体的で新しい生活を提案します。家族のつながりや生きがい、楽しさが住まいに込められています。

住生活研究所

住めば住むほど幸せ 住まい

これまでの主な研究テーマ

幸せ家事デザイン/キッズ(子育て、子育て)
収納/食空間/睡眠/ペット/在宅中の家での過ごし方

人生100年時代の「幸せ」をアシストし無形資産を生み出す家

「人生100年時代」を迎え、土地や建物などの有形資産だけでなく、家族の健康、スキル、知識などの無形資産の重要視化を予想。住宅を起点に「健康」「つながり」「学び」をテーマとし、事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大します。先端技術を用いて住まい手のデータを取得し、無形資産を生み出し続けられる家の提供「プラットフォームハウス構想」を進めていきます。



ハードとソフトの融合 ～ファミリー 스위트～

提案(ソフト)の前提
となる技術(ハード)



ファミリー 스위트

業界唯一の高強度な躯体技術により魅力的な空間提案が可能に

従来のLDK発想から脱却した積水ハウスの大空間リビング「ファミリー 스위트」は、それぞれの家族の多様な暮らし方に柔軟に対応します。それを可能にしたのは、柱をなくし、最大スパン7mの大空間を梁だけで支える「ダイナミックビーム」。

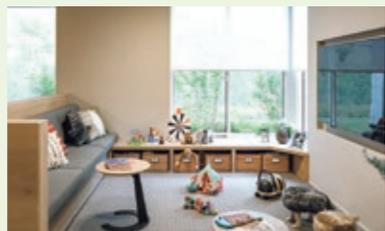


ダイナミックビームK

当社標準梁の約10倍*もの高強度の梁であり、業界唯一のもので。進化し続ける高強度な梁や断熱性などの先進技術(ハード)と、住まい手に応じた暮らし方の提案(ソフト)との掛け合わせが幸せな住まいをつくり出します。

*標準梁との断面2次モーメント(梁の曲がりにくさ)の比較

ファミリー 스위트が
実現するソフト提案



さまざまなくつろぎ方を
作り出すピットリビング

ピットリビングは広々としたワンルームの中にほどよいくつろぎをつくり出します。床に寝転んだり、段に腰掛けたり……思い思いに過ごせる、家族が自然に集まる仕掛けを提案します。



家族の気配を感じながら
学習できる場づくり

家族が集う空間の近くに学習専用のスペースを設ければ、子どもたちは安心して勉強に集中できます。リビングに学習道具も散らかりません。子育ての研究視点からの提案です。



家でもしっかり仕事ができる
在宅ワークルーム

在宅ワークの浸透とともに、住まいにもプラスαの役割が必要に。家族が集う空間の近くにいながら、適度に独立、オン・オフを切り替えながら集中しやすい環境づくりを提案します。



一人でも家族全員でも使いやすい
セパレートキッチン

シンクとコンロが背中合わせのセパレートタイプなら複数での調理もしやすく、家族の上手な役割分担も可能に。一緒に後片付けも習慣になります。家事をしながらもコミュニケーションが生まれる提案です。

ハードとソフトの融合 ~さまざまな家族形態や価値観に合わせた ライフスタイル型モデルハウス「みんなの暮らし 7stories」~

詳細はこちらをご覧ください
<https://www.sekisuihouse.co.jp/kodate/yumekojo/kanto/>



2020年9月、住まいづくりのテーマパーク「関東 住まいの夢工場」内にライフスタイル型モデルハウス7棟が完成。ミレニアル世代からアクティブシニア世代まで、多様な価値観を持った7つの詳細な家族像を設定。住まいを通じた暮らしの中での楽しみや工夫などをお伝えし、住生活研究所の「幸せ住まい」に関する提案を具体的に体験いただける施設となっています。

子育てファミリーの家

小林さんち。

子育て世代の共働き夫婦が、都心にほど近い東京都稲城市若葉台に建てた新居。子どもがのびのびと遊べる大空間リビングや、多様な働き方をサポートする在宅ワークスペースまで居心地よく楽しく暮らせる家。



アクティブシニアの家

山本さんち。

定年を機に、東京都八王子市で夫婦2人のセカンドライフを始めた山本さん。趣味を楽しみながら、一人の時間も夫婦2人の時間も両方楽しめる平屋住宅。飼い猫が遊べる仕掛けも。



和の感性を大切にした家

ガブリエルさんち。

大学で日本文学を研究するイギリス出身のガブリエルさんと翻訳家である日本人の妻が子どもの独立を機に建てた家。日本文化を感じさせる和のテイストを活かしつつ、イギリス文化も同居。



グリーンと暮らす家

森さんち。

都心の狭小地の3階建住宅。自然が好きでオーガニックやエコを大事にする夫婦が家族とともに暮らす空間に、自然や緑を感じる仕掛けをたくさん施している。



音楽を愉しむ家

内藤さんち。

音楽好きの夫婦が子育てのために建てた新居。週末には、Music Roomに家族が集い、音楽を奏でてホームコンサートを愉しんでいる。



アウトドア好き 三世代家族の家

外山さんち。

アウトドアの趣味でつながる三世代の家族が暮らす二世帯住宅。週末はテラスで三世代揃ってバーベキューを楽しめる。



アートと暮らす家

柴門さんち。

都内でアートギャラリーを営む夫妻が建てた、ギャラリーも兼ねた自宅兼ゲストハウス。お気に入りのアートを眺めるゆっくりとした時間が流れる。



サービス ビジネスモデルの深化を象徴する「プラットフォームハウス構想」

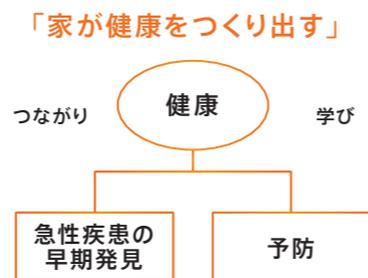
「人生100年時代の幸せをアシストする住まいづくり」

積水ハウスの「プラットフォームハウス構想」とは、『わが家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンのもと、「家」を起点に積水ハウスの事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大することで、人生100年時代の幸せをアシストする役割を果たす新しい住まいづくりです。プラットフォームハウスでは、「健康」「つながり」「学び」という3つのテーマでサービスをインストールすることができ、住まい手のデータを日々取得して活用することで住まい手に応じたサービスを提供していきます。



健康を因数分解してサービスを提供

健康状態を「急性疾患の早期発見」「予防」といった観点で区分け、それぞれに合わせたサービスを開発し、「家が健康をつくり出す」という住宅の新たな価値を提供します。「急性疾患」に対しては「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net」を構築しました。室内に設置した非接触型センサーが就寝中の寝返りや部屋からの移動などの日常生活を考慮のうえ、心拍・呼吸を検知・



解析し、異常時は緊急通報センターへ連絡して安否確認。必要に応じて救急隊に出動要請を行い、玄関ドアの遠隔開錠・施錠までを一貫して行う、世界初のプログラムです。

今後は、家だからこそ取得可能な住まい手のバイタルデータを蓄積し、そのデータを活用することにより、急性疾患を引き起こす可能性のある疾患の早期発見や予防サービス提供などについて開発を進めます。

活用する先端技術とオープンイノベーション

「HED-Net」は、センサー技術など工学的見地、医学的見地、パートナー企業や積水ハウスが持つそれぞれの専門の見地を持ち寄り、産学連携の体制を構築し推進。住まいが中心となり、多くの異業種企業および産学共同で先進技術開発を行うオープンイノベーションです。サービスの開発に向けて、今後もパートナー企業や専門人材とともに進めていきます。



世界初 在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net



生活者参加型パイロットプロジェクトが始動

2020年12月より、当パイロットプロジェクトへの参加を希望されたお客様の新築戸建注文住宅に「HED-Net」導入の実証実験を開始。さまざまな実生活の中で生体センサーを稼働させ、データの取得・判定プログラムの精度・システム稼働状況などの検証を始めます。また、間取りや設備などの影響を大きく受けることなく、「HED-Net」が正常に稼働するかどうかを検証。実用化に向けてのマイルストーンであり、今後、各種精度や対応力を高めていきます。



第5次中期経営計画

中期経営計画の概要

2020年度～2022年度
第5次中期経営計画

経営方針	事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開
基本方針	コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦

主な経営数値 (単位：億円)

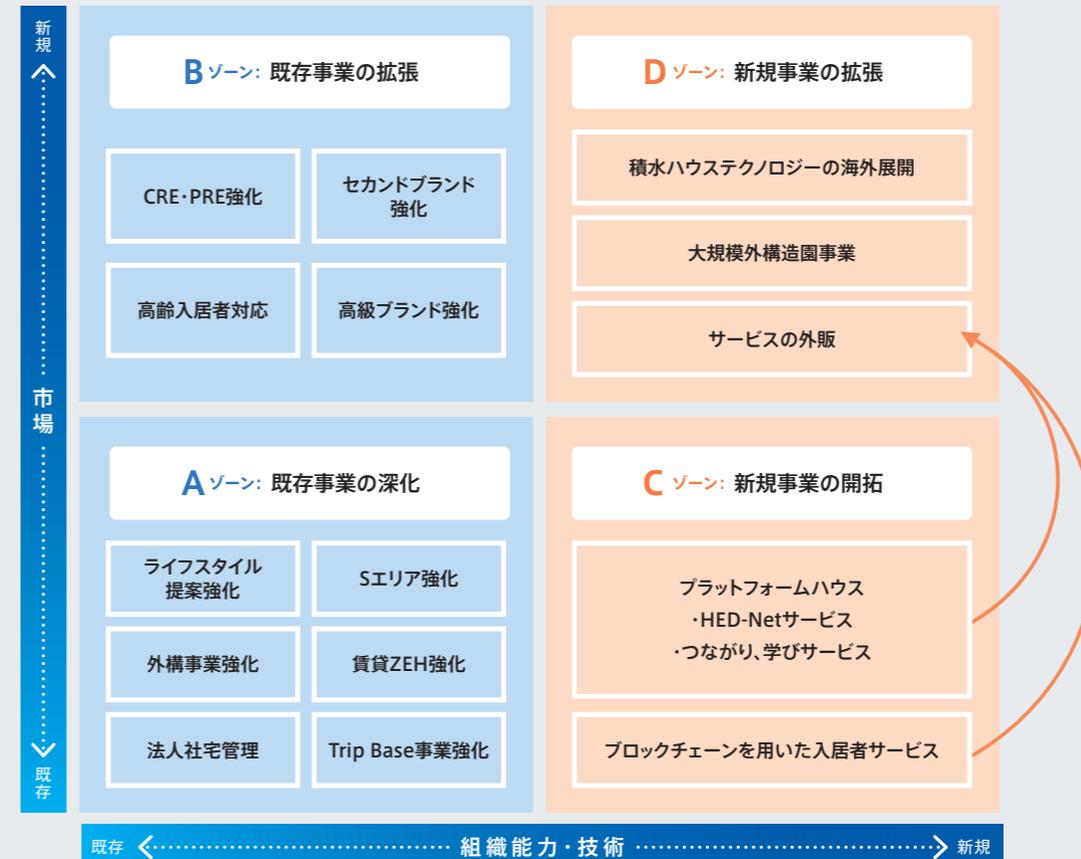
	2020 (計画)*	2020 (実績)	2021 (計画)*	2022 (計画)
売上高	24,150	24,469	25,520	27,000
営業利益	1,750	1,865	2,000	2,200
経常利益	1,725	1,846	2,000	2,190
親会社株主に帰属する当期純利益	1,140	1,235	1,350	1,470
EPS	167.22円	181.18円	200.62円	217.31円
ROE	8.9%	9.5%	10.0%	10.0%以上を安定的に創出

2022年度 過去最高益を目指す

*中期経営計画発表以降に、事業環境や事業進捗などにより修正した最新の計画数値を表記しています。

「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」というグローバルビジョンの実現に向けて、当社は2020年度から2022年度までの3年間の第5次中期経営計画を策定しました。基本方針を「コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦」とし、成長戦略の実行に取り組んでいます。市場ニーズへの感度や適応力を研ぎ澄ませることで現在のコアビジネスをさらに深化させると同時に、新しいライフスタイルの基盤となる「健康」「つながり」「学び」を住宅にインストールする「プラットフォームハウス構想」の推進やIoT

コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦



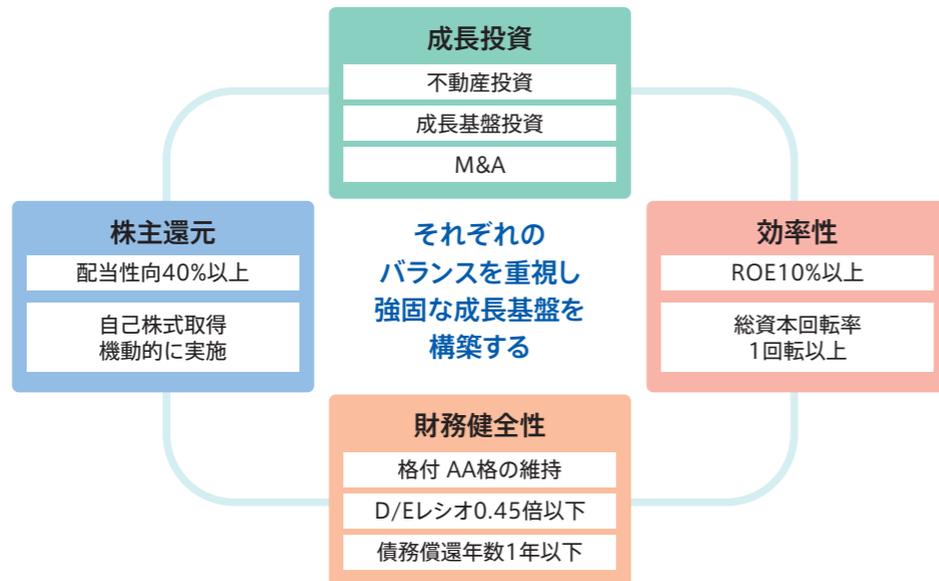
の活用など新規事業の開拓を推進していきます。

さらに、これまで培ってきた積水ハウステクノロジーを海外展開するなど、新規事業の拡張にも投資を行い、持続的な成長を見据えたオープンイノベーションをはじめとする基盤強化にも取り組み、持続的な成長を図ります。

財務戦略

第5次中期経営計画の3年を「持続的成長のための財務基盤を形成する期間」と位置づけています。第4次中期経営計画の「成長投資」「財務健全性（格付）」「株主還元」のバランスを重視する姿勢を継続しながら、第5次中期計画は各内容をさらに充実させていくステージになると考えています。研究開発や人材育成などの事業基盤強化への投資、強固な財務基盤構築により、お客様、株主の皆様、そして社会への責任を果たしていきます。

- 1 第3フェーズの経営ビジョン および 10年後を見据えた成長基盤づくり
- 2 強固な財務基盤を構築し、成長投資機会に柔軟かつ機動的に対応
- 3 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化



脱炭素社会への貢献

脱炭素社会への貢献として、事業全体のCO₂排出量で最も大きな割合を占める、住宅・建築物の居住・使用段階におけるCO₂排出量を削減するため、ZEHおよびZEB*の普及を推進します。あわせて、事業活動における省エネルギー・再生可能エネルギー活用などバリューチェーン全体のCO₂排出削減を進め、2050年の脱炭素社会の実現に向けて取り組み、ESGグローバルリーダー企業を目指します。

*省エネ・創エネなどにより、快適な室内環境を実現しながら年間の一次エネルギー収支プラスマイナスゼロを目指す住宅（ZEH）および建物（ZEB）

- 1 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の深化と拡張
- 2 「積水ハウスオーナーでんき」によるRE100の推進
- 3 ESGグローバルリーダー企業へ

社会性の向上と人事戦略

人事戦略としては、従業員一人ひとりの主体的な関わりが活力ある組織を生み出すと考え、本質的な多様性が至るところに組み込まれた職場環境を整えます。そして、社会から求められるESGの課題にいち早く、かつバランスよく対応する組織集団にとどまらず、ESG経営やSDGsの施策を深く浸透させ、社会課題を成長機会として捉えることができる強い組織へとより一層進化させていきます。

- 1 次世代経営者・リーダーを戦略的に育成する人材パイプラインの構築
- 2 採用力強化と新たな事業領域に向けた多様な才能の獲得
- 3 ダイバーシティの推進 ～「多様なチカラ」を発揮する職場づくり
- 4 働き方改革 ～無形資産が生み出す成長の活力
- 5 社会課題へのアプローチ ～顧客価値最大の社会づくりとSDGsへの貢献

デジタルトランスフォーメーション (DX) での営業戦略

積水ハウスでは、お客様および取引先、従業員の安全を最優先とし、新型コロナウイルス感染拡大の抑止のために必要な対応・対策を継続して進めています。

お客様のご自宅などへの訪問を控え、WEB会議システムなどを利用した新たなプロモーション手法を駆使し、お客様へのプラン提案や対応を充実させています。例えば、オンラインサービス「おうちで住まいづくり」「おうちでリフォーム」は、お客様が当社従業員と直接対面することなく、ご自宅で住まいづくりの相談ができます。当社の最新展示場やオンライン実例見学会でお客様の実例物件や販売中の分譲地をご案内するほか、VR*1scope®*2を用いることで、ご提案中のプランをおうちにいながら、360度視野の立体空間で体験していただくことができます。また、住まいづくりの基礎知識が織り込まれた「住まいづくりの教科書」などのキットをご自宅にお届けし、具体的なご検討に役立てていただいています。

これらは、お客様の利便性向上の観点から、コロナ禍以前より導入していたため、展開拡大もスムーズに進み、お客様からご好評いただいています。今後も、ニューノーマルに向けた取り組みとして、さらに活用の幅を広げていきます。

*1 Virtual Reality (バーチャルリアリティ): 人工的につくられた仮想空間を現実かのように体感させる技術

*2 VR scope®は凸版印刷株式会社の登録商標です。



変化を先読みした住機能の拡張

▶ 新たな生活様式に合った暮らしのご提案

自宅で過ごす時間が増えたことで、「おうち時間」に注目が集まっています。Withコロナ時代の暮らしを豊かで快適なものにするため、仕切りのない大空間リビング「ファミリー スイート」に、住生活研究所のこれまでの研究成果を盛り込んだ「ファミリー スイート おうちプレミアム」を発売しました。「自分たちらしい暮らし」を望むミレニアル世代をはじめ、家族の形態や環境の変化に合わせたカスタマイズや可変性が特徴です。在宅ワークや「おうちでフィットネス」「うちdeバル」などこれまで外で楽しんでいたことを自宅にいながら楽しめる、プレミアムなライフスタイルをご提案しています。

▶ 次世代室内環境システム「スマート イクス」▶詳細はP.44

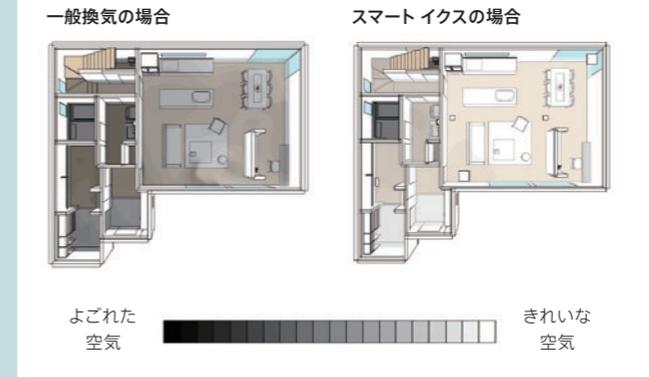
住宅における新しい生活様式への対応の重要性が高まる中、住まいから家族の健康をサポートすべく誕生した次世代室内環境システム「スマート イクス」。排出する空気の熱エネルギーを再利用した熱交換機能により、窓開け換気による熱損失を約80%抑制し、快適性や省エネを維持しながら換気します。臭いやホルムアルデヒド吸着脱臭フィルター付きの天井付空気清浄機の搭載により、24時間換気システムのみと比べて花粉や空気中の微細な物質を約2~5倍*素早く除去します。換気・空気清浄、プランニングが一体となった独自のシステムで、きれいな空気が流れる快適な居住空間を実現します。



うちdeバル

おうちでフィットネス

スマート イクスの検証効果



*実際の空気清浄を保証するものではありません。

重点施策

請負型ビジネス

- 3ブランド戦略の推進
- S・Aエリア集中戦略の推進

ストック型ビジネス

- 提案型・環境型リフォームの積極的な展開
- “積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化

開発型ビジネス

- ROA経営の推進
- 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

国際ビジネス

- 積水ハウステクノロジーのグローバル化に着手し、新たなステージへ

各事業の進捗

請負型ビジネス

高付加価値提案などにより利益率の改善が進み、営業利益は計画を上回る実績となりました。戸建住宅事業は、コロナ禍でのニューノーマルに対応した営業活動や商品提案などにより、下期（8月～翌年1月）の受注高は前年同期比8.9%増と好調に推移。賃貸住宅事業は、賃貸住宅「シャーメゾン」の受注が改善傾向にあります。建築・土木事業は、2019年10月1日に連結子会社となった鴻池組が売上に寄与しました。

ストック型ビジネス

リフォーム事業は減収となりましたが、引き続き、新しい生活様式にも対応する提案型リフォームの推進により利益率改善が継続。受注高は新型コロナウイルス感染症の拡大による訪問などの営業活動の自粛などにより減少しましたが、営業活動の制限が段階的に緩和されたことにより、下期の受注高は前年同期比8.2%増となりました。不動産フィー事業は、エリアマーケティング戦略により高入居率を維持し、堅調に推移しています。

開発型ビジネス

分譲住宅事業は下期以降、底堅い需要に支えられ回復し、受注高は前年度比1.4%増となりました。マンション事業は東京と大阪で大型案件の引渡し完了しました。都市再開発事業は、計画に沿った物件売却を実施しました。新型コロナウイルス感染症の影響による国内および海外からの旅行者減少のため、限定的ではあるもののホテル収益は影響を受けました。

国際ビジネス

米国マルチファミリー事業で3プロジェクトの物件売却を実施したほか、米国の住宅販売事業および宅地開発事業が好調で、修正計画を上回る着地となりました。中国におけるマンション販売も順調に推移し、投資残高は前年度末より半減しました。

その他の事業

エクステリア事業では、住宅と外構との一体提案の強化に努めました。戸建住宅、賃貸住宅およびマンションにおいても、独自の庭づくり・外構の提案を積極的に行いました。また、造園会社との資本・業務提携を行うなど、エクステリア事業のさらなる強化を図りました。

財務健全性

持続的成長を支える強固な財務基盤を確立する

- リスクに備え、市場の変化に柔軟に対応できる財務基盤の構築
- 成長投資機会(チャンス)へ機動的に対応できる投資余力の確保

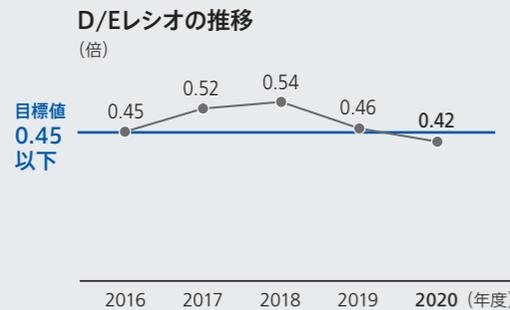
2020年度末のD/Eレシオ、および債務償還年数は、ともに目標とする水準になりました。財務健全性は着実に改善し、不動産やM&Aなどの大型成長投資に対応できる投資余力・資金調達余力を確保。コロナ禍においても国内格付機関2社によるAA格の信用格付をしっかりと維持しています。引き続き成長投資のキャッシュ・フローへの影響を注視しつつ、高い信用力などを背景に機動的に資金を調達していきます。

高い健全性の目安としてAA格の格付*を維持

D/Eレシオ0.45倍以下

債務償還年数1年以下
(Net Debt/EBITDA倍率)

*当社格付
(株)日本格付研究所(JCR) AA <https://www.jcr.co.jp/>
(株)格付投資情報センター(R&I) AA- <https://www.r-i.co.jp/docs/company/profile.html>



成長投資

持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性向上を図る

- 成長分野である不動産への投資に加え、中長期目線による成長基盤投資を実施
- アセット型ビジネスにおける資産効率向上に注力
- コア事業の深化や新規事業への挑戦に伴い、M&Aの検討を積極化

成長分野である不動産への投資については資産効率(回転率)を重視しつつ積極的に仕入れを推進し、順調に進捗。投資判断の基準として資本コストを踏まえたハードルレート(IRR)の設定・検証のほか、開発型・国際ビジネスにおいては、セグメントごとにROA目標値を設定して資産効率の向上を図っています。成長基盤投資は2,000億円程度を設定。うち1,000億円程度を見込む、生産設備、IT、研究開発、人材確保・育成などの分野においては、積極的に投資を行い順調に進捗。一方、新規事業・M&Aについては、初年度は大型投資の実行には至っていないものの、国内外のさまざまな可能性について検討を進めています。

不動産投資

	国内事業	海外事業	合計
投資	6,800 (6,319)	9,700 (8,749)	16,500 (15,068)
回収	6,800 (8,101)	11,200 (9,753)	18,000 (17,854)
ネット投資	0 (△1,782)	△1,500 (△1,004)	△1,500 (△2,786)

※下段()内は第4次中期経営計画での実績

成長基盤投資

生産性向上	研究開発
人材確保・育成	新規事業・M&A

〈3カ年〉

2,000億円規模

国内

3カ年計画



海外

3カ年計画



生産・研究開発・人材等

新規事業・M&A

1,000億円

効率性

株主資本コストを上回るROEを安定的に創出する

- 株主資本コスト(6%程度と認識)を上回るROE10%以上を安定的に創出
- 利益率および回転率の向上を通じ、ROEの向上を目指す

2020年度は利益の減少に伴いROEは9.5%となりました。目標とする10%を下回る結果となりましたが、早期の回復を目指します。

政策保有株式に関しては、適切な保有状況を検証するとともに、段階的な縮減に取り組んでいます。2020年度は8銘柄について保有する全株式を、1銘柄について保有株式の一部を売却しました。引き続きバランスシートの改善に取り組んでいきます。

ROE算出方法と内訳

	ROE =	売上高純利益率 ×	総資本回転率 ×	財務レバレッジ
第4次中期経営計画 (最終年度実績)	11.5%	5.8%	0.96回転	2.06倍
第5次中期経営計画 (目標)	10%以上	5%以上	1回転以上	2倍程度
将来的な目標水準		6%以上	1.2回転以上	2倍程度

ROEの推移



株主還元

EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な成長による着実な配当成長の実現を目指す

- 中期的な平均配当性向40%以上、継続的な配当成長を目指す
- 機動的な自己株式取得で株主価値向上を図る

2020年度の株主還元として、1株当たり84円の配当と約50億円(約278万株)の自己株式取得を実施。当初計画を下回ったものの増配を継続し、2021年度の通期配当も1株当たり86円と増配を計画。また、自己株式取得については、上限150億円(上限800万株)の範囲内での取得を予定しています。今後も継続的な配当成長を目指すとともに、機動的な自己株式取得の実施により、株主価値向上を図ります。

EPSと配当金の推移



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 実績	2021 計画
EPS (円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	200.62
配当金 (円)	28	43	50	54	64	77	79	81	84	86
配当性向 (%)	40.5	36.2	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	42.9